

改善策を
処方する

生産管理の トラブルカルテ

Case 1 ERP に変えたら使いにくくなった



本間 峰一

本連載では筆者が遭遇した生産管理に関するトラブル事例を紹介する。“トラブルカルテ”と称し、どこに問題が潜んでいたのか、トラブルを招いた要因は何かといった、トラブルの全容を診断。それを解決のための改善策を“処方せん”として提示する。トラブルカルテを「他山の石」として活用することで、経営改善効果の高い生産管理体制の実現を目指してほしい。

ただし、トラブル内容はそのままの状態で開催することはできないため、筆者のほうで架空の製造業社を設定し、製品や企業規模などを変えて紹介していきたい。

！トラブルカルテ

経営陣からの「バージョンアップに費用を追加投資するなら思い切ってERPを導入したら」の提案が大誤算！かえって費用も手間も増えた

A社は年商400億円の中堅機械メーカーである。代理店もしくはユーザー企業から注文を受けて製造している。いわゆる受注生産型の企業である。工場は神奈川県にあり、製品の組立とキーパーツの部品加工を行っている。

A社は2000年に導入した国産の生産管理パッケージを使って生産管理を行っていた。利用機能は、受注・出荷、部品展開、購買処理、在庫管理、製造指示、進捗確認などである。当該パッケージ導入時にユーザーが使いやすいようにと大量にカスタマイズしたため、現場からは大きな不満は出ていなかった。

2015年にベンダーから一方的にパッケージのバージョンアップのアナウンスがあった。システムのベースとして使っているミドルウェアがサポー

ト停止になるためにつくり直す必要があるとのことであった。ベンダーからはミドルウェアの変更によってカスタマイズ部分のつくり直しが必要となるので、約1億円の費用がかかるとの提示があった。

情報システム部が役員会議にバージョンアップの決裁稟議を上げたところ、ある役員から次のような発言があった。「バージョンアップだけのために1億円も費用をかけるのはムダなので、この機会にグローバルスタンダードな海外製ERPに置き換えたらどうだ」。社長がこの意見に興味をもったこともあって、ERPベンダーに提案依頼をすることになった。

ERPベンダーの提案

ERPベンダーからは下記のような提案があった。

- ・ 現行システムは生産管理しかカバーしていないが、ERPなら経営管理全体を強化できる
- ・ 対象ERPはすでに多くの機械メーカーで採用されており、既存業務をERPの基本機能に合わせるだけですぐに使えるようになる
- ・ 具体的な導入効果事例としてはほぼ同じ規模の受注生産メーカーB社、C社がある
- ・ 導入初期段階でフィットギャップ(FG)分析をするのでその時点で適用可否や導入するための課題を明確にできる

既存システムは今回バージョンアップしたとしてもまたいつバージョンアップが発生するかわからない。そのたびに多額な費用がかかるカスタイ前提のシステムを残しておくのはリスクなため、この機会にERPに変えたらどうか。役員会議